

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava**

**Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství**

**Katedra kontroly a řízení jakosti**

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza realizace interních auditů systémů managementu jakosti  
jako nakupované služby**

**The Analysis of Internal Quality Audits Realization as Purchased  
Service**

**Autor: Jiří Lička**

**Vedoucí práce: prof. Ing. Jaroslav Nenádál, CSc.**

**Ostrava 2011**

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jiří Lička**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 3902R041 Management jakosti

Téma: Analýza realizace interních auditů systémů managementu jakosti jako  
nakupované služby  
The Analysis of Internal Quality Audits Realization as Purchased  
Service

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska auditování systémů managementu jakosti.
2. Analýza výhod a nevýhod interních auditů jako nakupované služby.
3. Analýza vhodnosti a účinnosti interních auditů realizovaných externí organizací jako nakupovaná služba.
4. Zhodnocení výsledků analýzy, možné náměty na zlepšení.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J. a kol.: Integrovaný systém řízení. Základní dílo včetně 16. aktualizace. Praha. Verlag Dashofer. Říjen 2009. ISSN 1801-8165
2. ASBURY, St.-ASHWELL, P.: Health and Safety, Environmental and Quality Audits. A risk based approach. Amsterdam. Elsevier. 2007, 230 s. ISBN 978-0-7506-8026-1
3. NENADÁL, J.-NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti. Principy. Postupy. Metody. Praha. Management Press. 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.**

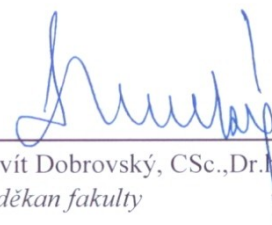
Konzultant bakalářské práce: Ing. Čestmír Elbel

Datum zadání: 30. 11. 2010

Datum odevzdání: 29. 04. 2011



prof. Ing. Jiří Plura, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# Zásady pro vypracování bakalářské práce

## I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě přiloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

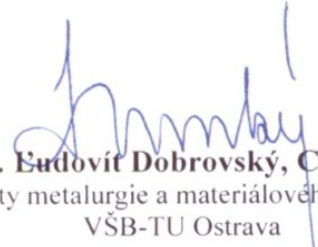
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2010

  
**Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava



# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 26.4.2011

  
.....  
podpis (jméno a příjmení studenta)

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád vyslovil velký dík prof. Ing. Jaroslavovi Nenadálvi, CSc. za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

A obzvláště velké poděkování patří Ing. Čestmíru Elblovi, za jeho trpělivost, cenné rady a důležité informace.

## **ABSTRAKT**

### **Jiří Lička: „Analýza realizace interních auditů systémů managementu jakosti jako nakupované služby“**

Bakalářská práce si klade za cíl porovnat výhody a nevýhody interního auditu vykonaného externím auditorem. Teoretická část bakalářské práce se zabývá definováním interních auditů systému managementu kvality, osobností auditora a specifickými vlastnostmi služeb. V praktické části jsou na základě zkušeností z interních auditů a studia literatury rozvedeny kladné a záporné stránky interního auditu vykonávaného externím expertem.

**Klíčová slova:** Systém managementu kvality, interní audit, auditor, služba, outsourcing, ISO normy řady 9000, certifikace.

## **ABSTRACT**

### **Jiri Licka: „The Analysis of Internal Quality Audits Realization as Purchased Service“**

The aim of the bachelor thesis is to compare the advantages and disadvantages of internal audit and external audit. The theoretical part of the bachelor thesis deals with the definition of internal audit of management quality systems, auditor's personality and specific features of service. Positive and negative aspects of the internal audit done by external expert are discussed in the practical part on the basis of experience with internal audits and also literature study.

**Key words:** Quality Management System (QMS), internal audit, auditor, service, outsourcing, ISO norms 9000, certifications.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>1</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Teoretická východiska auditování systémů managementu kvality .....</b>	<b>4</b>
1.1 Vymezení pojmů .....	4
1.2 Normy.....	5
1.3 Druhy auditů .....	6
1.4 Auditor.....	9
1.4.1 Vlastnosti .....	9
1.4.2 Dovednosti a znalosti .....	9
1.4.3 Shrnutí .....	11
1.5 Interní audit .....	12
1.5.1 Popis jednotlivých činností auditu .....	14
<b>2 Analýza výhod a nevýhod interních auditů jako nakupované služby .....</b>	<b>17</b>
2.1 Služby .....	17
2.1.1 Rozdělní služeb .....	17
2.1.2 Vlastnosti služeb.....	19
2.2 Nakupování externích služeb .....	20
2.2.1 Outsourcing .....	21
2.2.2 Outsourcing a interní audit .....	24
<b>3 Analýza vhodnosti a účinnosti interních auditů realizovaných externí organizací jako nakupované služby .....</b>	<b>26</b>
3.1 Charakteristika auditované společnosti .....	26
3.2 Politika kvality.....	27
3.3 Proběhnuvší audit .....	28
<b>4 Zhodnocení výsledků analýzy, možné náměty na zlepšení.....</b>	<b>32</b>



4.1	Výhody .....	32
4.2	Možná rizika .....	33
4.3	Shrnutí .....	34
<b>Závěr.....</b>		<b>35</b>
<b>Seznam použitých pramenů a literatury .....</b>		<b>36</b>
<b>Seznam příloh .....</b>		<b>37</b>

## Úvod

V současné turbulentní době, kdy konkurence přichází denně s inovovanými výrobky, je pro organizaci, která chce na trhu uspět, nezbytné vyrábět rychle a kvalitně, s co nejmenšími ztrátami. Stále častěji firmy přizpůsobují svou výrobu na míru požadavkům zákazníka, mnohdy od výroby jednoho produktu k seřízení strojů a výrobě něčeho jiného jde jen o několikahodinovou prodlevu. V tomto procesu rychlých změn je důležité nastavit standardní postupy, které zabrání vzniku nežádoucích vad a s tím spojené zvyšování nákladů.

K tomu slouží i systém managementu kvality. Jeho zavedením si firma uspořádá výrobní procesy i kompetence svých zaměstnanců. Nezbytnou součástí je však i jeho udržování. A s tím souvisí i audity jako nástroj kontroly funkčnosti systému.

Cílem bakalářské práce je srovnání výhod a nevýhod poskytování interního auditu jako nakupované služby. V první kapitole budou popsána teoretická východiska auditování – druhy auditů, vlastnosti a dovednosti auditora a definovány požadavky na interní audit.

Druhá kapitola se bude zabývat principem služeb, jejich specifiky a vlastnostmi služeb ve vztahu k interním auditům.

Ve třetí kapitole budou popsány mé zkušenosti z interních auditů a definovány výhody a nevýhody poskytování interního auditu externím dodavatelem.

V poslední kapitole budou shrnuty poznatky ze studia literatury a z pozorování situace na absolvovaných auditech a navržena doporučení na zlepšení služeb interních auditorů i přístupu organizace k takovýmto auditům.

# **1 Teoretická východiska auditování systémů managementu kvality**

V následující kapitole bude definován pojem audit, jeho funkce a jaké druhy auditů rozlišujeme, dále pak kdo je to auditor a jaké nároky by měl splňovat. Blíže bude vysvětlen interní audit a také specifické požadavky na poskytování auditu externistou jako služba.

## **1.1 Vymezení pojmů**

Předmětem této bakalářské práce je proces auditování v systému managementu kvality. Tento systém je souborem vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací, a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů [7].

Auditem se rozumí systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů o dodržování požadavků určité normy s cílem stanovit rozsah splnění jejích kritérií. Důkazy se rozumí záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné. Přičemž kritéria auditu jsou definována jako soubor politik, postupů nebo požadavků [12].

Audit kvality je manažerský nástroj užívaný k hodnocení, potvrzení nebo ověření činností organizace spojených s kvalitou. Řádně provedený audit kvality je pozitivním a konstruktivním procesem, který napomáhá předcházet problémům v auditované organizaci díky identifikaci činností odpovědných za výskyt budoucích problémů. Problémy obecně rostou díky neefektivitě a neadekvátnosti dotčených činností. [6].

Audity [8] mohou být hodnotným nástrojem pro hodnocení výkonnosti organizace, jestliže:

- vyhovují požadavkům managementu poskytnutím zpětné vazby v oblastech, které potřebují zlepšení,

- poskytují náhled dopředu v čase předpovědí toho měření, kterého procesu řízení nebo výroby je nutné,
- měří efektivitu a shodu s interní a externí strategií a smluvními požadavky.

## 1.2 Normy

Tato bakalářská práce je zaměřena na audity v systémech managementu kvality (Quality Management System) založených na koncepci ISO. V současné době tvoří soustavu ISO norem řady 9000 tři základní dokumenty, které definují požadavky na organizaci v systému managementu kvality:

- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ČSN EN ISO 9004:2010 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Hlavní vlastností souboru norem ISO řady 9000 je univerzálnost, tyto normy jsou aplikovatelné na organizace všech možných druhů. V mnoha těchto organizacích nebude řada ISO 9000 stačit k naprosté excelenci, ale lze ji pojmout jako základní kámen pro zlepšování výkonnosti organizace.

Druhou významnou vlastností uvedených norem je jejich nezávaznost. Tyto normy pouze doporučují postupy, jak budovat a udržovat systémy managementu kvality. Ale je třeba podotknout, že pokud organizace tento systém zavede a nechá si jej certifikovat, normy se pro ni stanou závazné a ona je povinna dodržovat požadavky konkrétní normy, dle které je certifikována [11].

Pro certifikaci organizace dle systému managementu kvality hovoří následující očekávané výhody [6]:

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě,

- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou,
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na nevhodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů,
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.).

Do systému norem, které jsou pro oblast QMS relevantní lze dále zařadit i normu ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro auditování systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu. Tato norma se zabývá podmínkami pro auditování uvedených systémů.

### 1.3 Druhy auditů

Audity můžeme obecně rozdělit podle tří kritérií:

- a) dle předmětu prověřování,
- b) dle jejich plánování,
- c) dle toho, kdo, koho audituje.

ad a)

Dle předmětu prověřování rozlišujeme:

- audit kvality výrobku,

- audit kvality procesu,
- audit systému managementu kvality,
- audit personálu.

Při *auditu kvality výrobku* je posuzován stupeň plnění požadavků zákazníka, naplnění technických specifikací a související dokumentace. Hodnotí se tedy míra plnění, ať už funkčních a technických parametrů, tak i splnění bezpečnostních parametrů.

Při *auditu kvality procesu* se hodnotí efektivnost postupů aplikovaných ve výrobě, shoda s technickými specifikacemi a směnicemi a zároveň splnění požadavků zákazníka.

Při *auditu systému kvality* je zjišťována stávající úroveň, funkčnost a účinnost celého systému. Auditor prověřuje míru plnění organizačních směrníc, shodu se zavedenými normami pro zabezpečování kvality. Dále je posuzována příručka kvality, pracovní pokyny a pokyny pro kontrolu.

*Audit personálu* má posuzovat vhodnost zařazení zaměstnanců a odhalit zábrany, které by mohly bránit zvyšování jejich kvalifikace.

ad b)

Druhým kritériem je, zda je audit plánovaný nebo naopak neplánovaný tzv. mimořádný. Mimořádné audity mají před plánovanými, které jsou uvedeny v plánech auditů, přednost. Provádí se na základě závažných skutečností, jakými mohou být například stížnosti zákazníka, organizační změny nebo změny sortimentu výroby, popřípadě z důvodu ověření účinnosti nápravných opatření.

ad c)

Třetím kritériem dělení auditů je, kdo, koho prověřuje. Existují tři různé zadavatelé auditu: první, druhá a třetí strana.

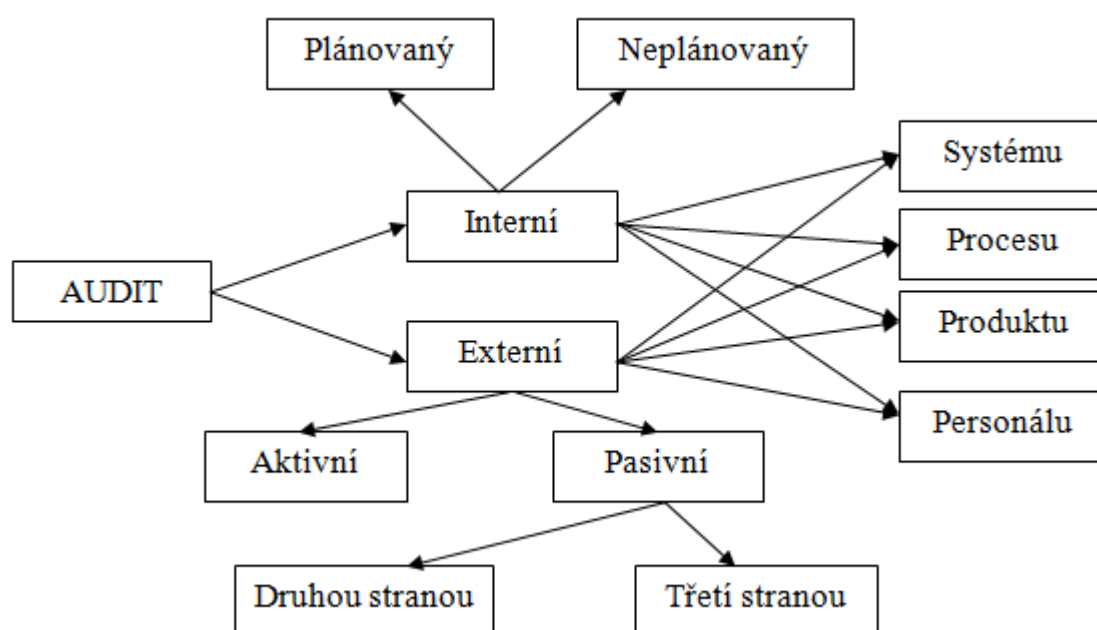
Pokud audit zadává první strana, jde o audit interní, kdy klientem je vrcholné vedení organizace a organizace sama prověřuje svůj zavedený systém managementu. Problematika interního auditu bude blíže popsána v následujících kapitolách.



Pokud audit zadává druhá strana, mluvíme o auditu externím. Klientem tohoto auditu je vesměs zákazník, který chce prověřit systém svého dodavatele, zda splňuje požadavky platných norem pro řízení a zabezpečování kvality.

Poslední možností je, že zadavatelem auditu je třetí strana, tedy certifikační orgán, popřípadě konzultační firma. Tato organizace je vždy nezávislá a audit je ukončen certifikací, dobrozdáním nebo pouhou zprávou z auditu. I tady stejně jako u ostatních auditů systému kvality je posuzována jeho funkčnost a účinnost, plnění požadavků normy.

Pro názornost je dělení auditu znázorněno na obrázku 1.



Obr. 1 – Dělení auditů

Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*

Jiné dělení auditů kvality může být například dle [6]:

- účelu auditu – „Proč?“,
- předmětu auditu – „Co?“,
- podstaty auditu – „Kdo?“,
- metody auditu – „Jak?“.

## **1.4 Auditor**

Při výběru auditora je velmi důležité zvážit jeho vlastnosti, dovednosti a znalosti. Norma tyto informace zcela podrobně obsahuje, ale v praxi všechny skloubit dohromady není nic snadného.

### ***1.4.1 Vlastnosti***

Pokud bychom se blíže podívali na vlastnosti potřebné pro vykonávání činnosti auditora, zjistíme, že auditor by měl být spravedlivý, pravdivý, upřímný, čestný a rozvážný. Měl by být otevřený názorům ostatních, být taktní při jednání s lidmi, vnímavý, tím se myslí, že si uvědomuje své okolí a je schopen porozumět okolním situacím. Dále by měl být schopen se pohotově přizpůsobit změně situace, měl by se vyznačovat jistou houževnatostí, jeho rozhodování by se mělo zakládat na logické úvaze a analýze a v neposlední řadě by auditor měl být samostatný.

### ***1.4.2 Dovednosti a znalosti***

Dovednosti a znalosti, které auditor pro vykonávání své činnosti potřebuje, můžeme, jak napovídá norma 19011, rozdělit do čtyř základních skupin.

První skupinou jsou zásady auditu, postupy a techniky. Do této skupiny spadají dovednosti jako:

- efektivně plánovat a organizovat práci,
- upřednostňovat a zaměřovat se na významné věci,
- shromažďovat informace během pohovoru,

- pozorovat a přezkoumávat dokumenty,
- porozumět vhodnosti a následkům použitých technik vzorkování při auditování,
- posoudit faktory, které mohou ovlivnit závěry auditu,
- používat pracovní dokumenty k zaznamenání činností během auditu,
- připravovat zprávy z auditu,
- efektivně komunikovat.

Pro funkci vedoucího týmu auditorů je vhodné přidat ještě tyto dovednosti a znalosti:

- reprezentovat tým před klientem,
- organizovat a usměrňovat ostatní členy týmu,
- vést tým tak, aby bylo dosaženo závěrů,
- předcházet konfliktům, popřípadě je umět efektivně řešit,
- připravovat a dokončovat zprávy z auditů.

Pro auditu systému managementu kvality je nutné ještě doplnit dovednosti, které by měl mít osvojeny auditor auditující právě tyto systémy. Takový člověk by měl:

- rozumět terminologii kvality a být v ní zblhlý,
- znát zásady managementu kvality,
- znát nástroje managementu kvality,
- ovládat terminologii pro specifické oblasti,
- porozumět technickým charakteristikám procesů, produktů a služeb,
- mít přehled o procesech a praktikách pro dané oblasti.

Pokud si auditor tyto dovednosti a znalosti osvojí, umožní mu to použít vhodné zásady, postupy a techniky pro různé auditu a zajistí to potřebnou důslednost a systematičnost při jejich provádění.

Druhou skupinu dovedností a znalostí norma pojmenovává jako znalost dokumentů systému managementu a referenčních dokumentů. Tato skupina zahrnuje zkušenosti s:

- aplikací systému managementu na různé organizace,
- vzájemným působením mezi složkami organizace,
- rozlišením rozdílů mezi jednotlivými dokumenty a stanovení jejich priorit,
- používáním odpovídajících dokumentů k různým situacím auditů,
- informačními systémy, řízením dat, dokumentů a záznamů.

Tento soubor znalostí umožní auditorovi obsáhnout předmět auditu a použít správná kritéria při jeho vyhodnocení.

Třetí skupina dovedností pomáhá auditorovi pochopit provozní souvislosti organizace. Zahrnuje:

- znalost organizačního rozsahu, struktury, funkce a vzájemných vztahů,
- znalost všeobecných podnikatelských procesů a terminologií,
- pochopení kulturních a sociálních zvyků v auditované organizaci.

Čtvrtou, poslední skupinu znalostí tvoří zběhlost ve vhodných zákonech, předpisech a požadavcích. Spadá do ní:

- obeznámení se s národními zákony a předpisy,
- přehled o uzavřených smlouvách v auditované organizaci,
- znalost mezinárodních úmluv,
- přehled o požadavcích, které se organizace rozhodla splňovat.

### ***1.4.3 Shrnutí***

Pokud bychom shrnuli to nejzákladnější, co by mělo slovo auditor ztotožňovat, pak by to bylo asi toto: etické chování, spravedlivé prezentování svých zjištění, profesionální přístup, nezávislost při rozhodování a odborné znalosti.

Znalost zákaznických potřeb je základem pro efektivní audit kvality, neboť právě audit je tím produktem (nebo vlastně službou), která je vyjádřena závěrečnou auditní zprávou. Pro uspokojení zákaznických potřeb je nutné si uvědomit, kdo jsou

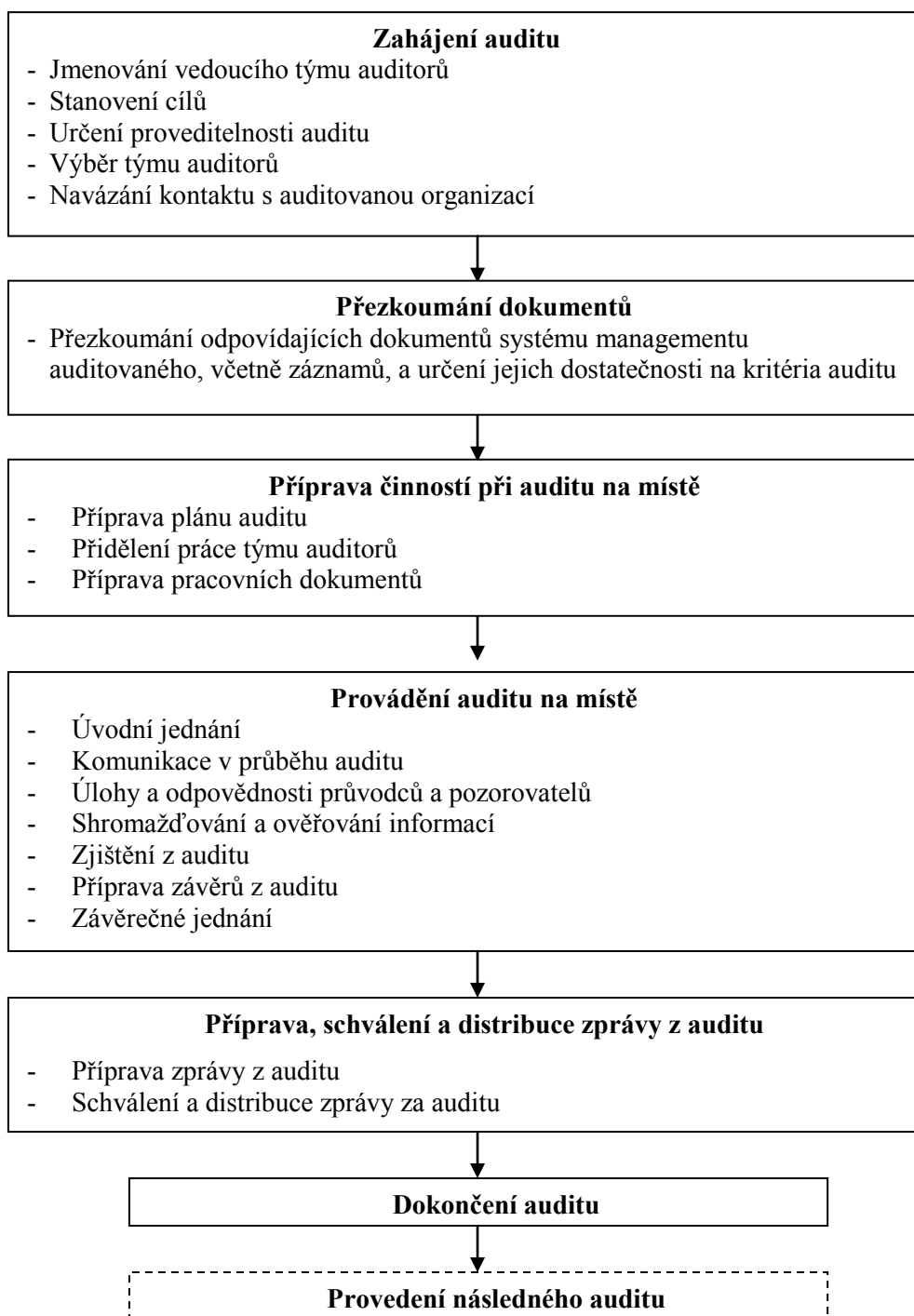
zákazníci auditora. V případě externího auditu je zákazníkem odběratel – tedy kupující auditní služby. V případě interního auditu je zákazníkem vedoucí nebo manažer, který udělil pravomoc k vykonání auditu. V obou případech je auditovaný považován také za zákazníka. Pokud bude auditor mít na paměti, kdo je jeho zákazníkem na auditu, efektivita auditu bude vzrůstat.[8]

## **1.5 Interní audit**

Pojem audit a jeho definice již byla zmíněna v kapitole 1.1. V této podkapitole bude šířeji objasněn koncept interního auditu.

Definice interního auditu je: Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů [4].

Jednotlivé činnosti jakéhokoliv auditu systému, takže i interního, a jejich posloupnost, lze znázornit jednoduchým schématem, které udává i norma 19 011 (viz obrázek 2).



Obr. 2 - Přehled typických činností při auditu

Zdroj: ČSN EN ISO 19011: 2003



### ***1.5.1 Popis jednotlivých činností auditu***

Prvním krokem zahajovací fáze auditu je jmenování vedoucího týmu auditorů. Jedná se o osobu, která jmenuje další členy týmu a je odpovědná za řízení a průběh auditu. Cíle interního auditu stanovuje klient (zadavatel) auditu. Měl by dbát na to, aby tyto cíle byly orientovány především na nalezení příležitostí ke zlepšení. Základním cílem auditu je [9]:

- ověřit shodu s aplikovatelnými normami,
- ověřit shodu s dokumentovanými postupy,
- ověřit efektivnost procesů v daném systému,
- identifikovat příležitosti pro zlepšení systému.

Velmi důležitou činností je posuzování proveditelnosti auditu, v té se přezkoumávají podmínky a vlivy, které by mohly sabotovat samotné provedení auditu. Mezi ně může patřit nedostatek informací k naplánování auditu, míra spolupráce auditované organizace, připravenost auditovaného místa, popřípadě nedostatek zdrojů a času.

Ještě před samotným auditováním na místě musí vedoucí týmu auditorů nebo celý tým zjistit, zda je k dispozici dokumentace potřebná pro posouzení shody dokumentovaného systému s kritérii auditu. Mezi takové dokumenty patří normy, směrnice, zákony, příručka kvality aj.

Příprava auditování na místě v sobě skrývá několik dílčích činností. První z nich je vypracování plánu auditu. Tento plán vypracovává vedoucí týmu auditorů a musí dbát na jeho dostatečnou flexibilitu, aby umožnil změny v programu, které mohou nastat během samotného auditování. Plán auditu by měl zahrnovat cíle auditu, kritéria a dokumenty, předmět auditu, data a místa provedení dílčích činností auditu na místě, odhadovaný čas trvání těchto činností, úlohy a odpovědnosti členů týmu auditorů a přidělení zdrojů pro kritické oblasti auditu. Ale hlavně tento plán obsahuje vlastní přípravu členů týmu už pro samotné auditování na místě. Tuto přípravu každý člen týmu provádí před samotným auditem, velmi často si vypracovávají seznamy otázek, které pokrývají všechny požadavky systému managementu, který právě auditují. Těmto seznamům se říká check-listy. Ale je potřeba si uvědomit, že to je

pouze pracovní pomůcka. Spousta otázek je v průběhu auditu doplněna, aby mohlo být přezkoumání důkladné. Zároveň tyto kontrolní listy bývají doplněny formuláři pro zaznamenávání zjištěných informací, důležitých skutečností, důkazů, záznamů z jednání apod. Doporučené otázky, které by měl auditor klást, vypadají na první pohled jednoduše: Jak, co, proč, kdy, kde, kdo, co když? Zároveň by je však měl doplňovat požadavkem: Ukaž. Těchto pár jednoduchých otázek plně postačí pro zjištění, zda organizace plní nebo neplní požadavky na auditovaný systém.

Dalším navazujícím krokem jsou samotné auditorské činnosti na místě. Tento krok je nutné začít úvodním jednáním, které probíhá s osobami odpovědnými za předmět auditu. Často se jedná přímo o vedení auditované organizace. Při tomto jednání by mělo dojít k potvrzení plánu auditu, nastínění přehledu činností při auditu a položení případných dotazů auditované organizace. Dále norma jako jednu z činností uvádí komunikaci v průběhu auditu. Pod tím si můžeme představit například porady týmu auditorů v průběhu auditu, pravidelné oznamování postupu auditu auditované organizaci nebo v neposlední řadě ohlášení zjištěných nedostatků, které jsou natolik závažné, že ohrožují bezpečnost zaměstnanců nebo životního prostředí. Je důležité poukázat na to, že informace, které tým v průběhu auditu shromáždí, musí být ověřitelné a zaznamenané. Jednotlivé důkazy je potřeba vyhodnotit podle kritérií auditu, za účelem rozhodnutí o shodě nebo neshodě. V případě neshod je vhodné je odstupňovat podle závažnosti a navrhnout auditované organizaci jejich přezkoumání, aby nedošlo k nepochopení.

Auditory při auditu přirozeně doprovázejí průvodci a pozorovatelé. Ti by ovšem neměli nijak do auditu zasahovat a ovlivňovat jej. Jejich pomoc však může spočívat v časování pohovorů, organizování návštěv, seznamování auditorů s bezpečnostními předpisy nebo smějí vystupovat jako svědci auditu.

Auditorské činnosti na místě jsou ukončeny závěrečným jednáním, kterého se opět účastní vedení organizace, ale nikde není zakázáno, že nesmí být přítomen klient či další strany. Při tomto jednání jsou prezentovány zjištění ve srozumitelné formě, zároveň se v tomto okamžiku domlouvají termíny, do kterých je nutné provést opatření k nápravě v případě zjištěných neshod.

Tímto ovšem audit nekončí. Vedoucí týmu auditorů musí ještě připravit zprávu z auditu. Tento dokument slouží jako přesný záznam z vykonaného auditu, měl by obsahovat cíle, předmět, identifikaci klienta, kritéria, zjištění, závěry a data provedení auditu. Ve zprávách se dále mohou vyskytovat plán auditu, nepokryté oblasti, názorové rozdíly auditorů, doporučení ke zlepšení, prohlášení o důvěrné povaze zprávy aj.

Takto sestavená zpráva se stává majetkem klienta auditu a jejím doručením je provedený audit považován za ukončený. Členové týmu auditorů a příjemci jsou povinni zachovat důvěrnost této zprávy.

Pokud se ukáže, že auditovaná organizace vykazuje neshody nebo jsou ve zprávě zahrnuty doporučení k nápravě či opatření k prevenci, je nutné, aby tato opatření byla zkontrolována. Tato kontrola nebo lépe řečeno ověření může být součástí dalšího plánovaného auditu, ale auditovaná organizace by měla informovat klienta o stavu těchto opatření.

## **2 Analýza výhod a nevýhod interních auditů jako nakupované služby**

Interní audit organizace může být prováděn zaměstnancem organizace – vyškoleným k provádění interních auditů nebo externistou. V případě externího auditora či auditorů může organizace poptávat takovouto službu buď u auditora pracujícího samostatně jako OSVČ na živnostenský list na poradenství a konzultace nebo u firmy, která takovéto auditory zaměstnává.

V obou případech jde o poskytování služby. Služba jako produkt má mnoho vlastností, které ji odlišují od fyzického výrobku a determinují kvalitu jejího poskytování, protože ta je vázána přímo na osobu poskytovatele.

### **2.1 Služby**

Pro představení pojmu služba nejlépe poslouží definice amerických autorů Kotlera a Armstronga: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ [5]

#### **2.1.1 Rozdělní služeb**

Služeb existuje několik druhů; mají určité vlastnosti, na základě kterých se dělí do kategorií.

Ekonomika všeobecně se dělí na primární, sekundární a terciální sektor, přičemž ten třetí zahrnuje služby. Z terciálního sektoru lze však ještě vydělit kvartérní a kvinterní sektor. Tomuto dělení se říká *odvětvové třídění služeb*.

Do terciálního sektoru spadají služby, které je možné (nebo tomu tak dříve bylo) provádět doma, jako například rukodělné, řemeslné práce nebo opravy a údržba domácích spotřebičů. Dále do této skupiny spadají hotely, kosmetické služby, prádelny aj.

Do kvartérního sektoru lze zařadit služby, které zefektivňují práci jejím usnadňováním a rozdělováním. Například doprava, správa, finance, komunikace nebo obchod.

Posledního - kvintérního sektoru se týkají služby, které mění či zdokonalují příjemce služby. To znamená vzdělávání, rekreace a zdravotní péče.

Další možným způsobem, kterým lze dělit služby je *na tržní a netržní*. Obecněji se dá říct, že se jedná o rozlišení toho, zda danou službu lze nebo nelze směnit za peníze. Do těch tržních mohou spadat například už zmíněné služby z terciálního sektoru, zkrátka veškeré služby, jejichž součástí je platba při jejím obdržení. Služby netržní jsou přesným opakem, lze tvrdit, že je přijímáme všichni, ale nikdo za ně přímo neplatíme, tyto služby označujeme jako veřejné. Charakteristickým rysem veřejných služeb je, že nelze nikoho vyloučit z jejich využívání. Vašítková ve své publikaci [8] uvádí příklad veřejného osvětlení. To je služba, kterou obec poskytuje, ale nemůže lidem nařídít, aby, když pod světlem projdou, zaplatili za její využití. Takže nemůže ani donutit člověka, který nezaplatil, aby pod světlem nešel. Stejně je to s veřejnou komunikací, státní správou, bezpečností a justicí.

Posledním třetím způsobem dělení služeb je *na služby pro spotřebitele a na služby pro organizace*. Pokud budeme uvažovat o službách pro spotřebitele, bude se jednat o služby, které jsou poskytovány jednotlivcům nebo domácnostem a jsou určeny pouze pro potřeby příjemce. Zjednodušeně řečeno je služba pro spotřebitele konečný produkt a s její pomocí se už nevytváří žádný další zisk. Příkladem takových služeb mohou být například kosmetické služby. Přesně naopak je to se službami pro organizace, těm přijaté služby slouží k vytvoření dalších ekonomických zisků - poradenské a auditorské činnosti jsou velmi dobrým příkladem.

### 2.1.2 *Vlastnosti služeb*

K rozlišování služeb může být vyjmenován bezpočet vlastností, existuje však pět základních, které přímo vycházejí, jak z definice Kotlera a Armstronga, tak z definice americké marketingové asociace, která zní:

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ [5]

Mezi pět základních vlastností služeb patří:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- zničitelnost,
- vlastnictví.

*Nehmotnost* je vlastnost pro službu nejtypičtější a zároveň nejproblematictější. A to z toho důvodu, že si službu nelze vyzkoušet předem, není možné si ji prohlédnout. Kvalita, spolehlivost, důvěryhodnost - to vše se dá ověřit až při koupi služby. Z tohoto důvodu se hlavním hodnocením kvality stává cena, což se v mnoha případech může stát kontraproduktivním.

Zákazník je součástí produkce služby stejně jako její producent. Právě tento fakt se dá vyjádřit pojmem *neoddělitelnost*. Představme si už několikrát zmíněné kosmetické služby. Pokud se člověk rozhodne navštívit kosmetický salón, je jasné, že musí být přítomen při poskytování daných služeb, stejně jako ten, kdo službu poskytuje - kosmetička. U spotřebního zboží je situace opačná, producent umístí své zboží do regálu v obchodě a čeká až si ho někdo koupí. To znamená, zákazník není přítomen produkci, a producent není přítomen zakoupení.

*Heterogenita* je způsobena tím, že v procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé, jejichž chování se nedá přesně předvídat. To může způsobit, že i v rámci jedné firmy může zákazník obdržet služby rozdílné kvality. Jako typický příklad lze uvést



restauraci, kde se na směně střídají dva kuchaři, každý z nich může nabídnout trochu odlišnou kvalitu a tím se výsledný pokrm může lišit.

*Zničitelnost* znamená, že služba, která není využita v čase, kdy je nabízena, je pro daný okamžik ztracená a zničená. Je to způsobeno její nehmotností, protože to z ní dělá produkt, který nelze skladovat, uchovávat nebo dále prodávat. Reklamovat ji pochopitelně zákazník může, přímo vrátit ne. Jako příklad postačí prázdné sedadlo v divadle při představení. To sedadlo značí, že jeho služba nebyla využita, když byla nabízena a zároveň, že už ani být využita nemůže, protože představení začalo. Sedadlo zůstane prázdné až do konce a služba, kterou mohlo pro dané představení poskytnout, je zničená.

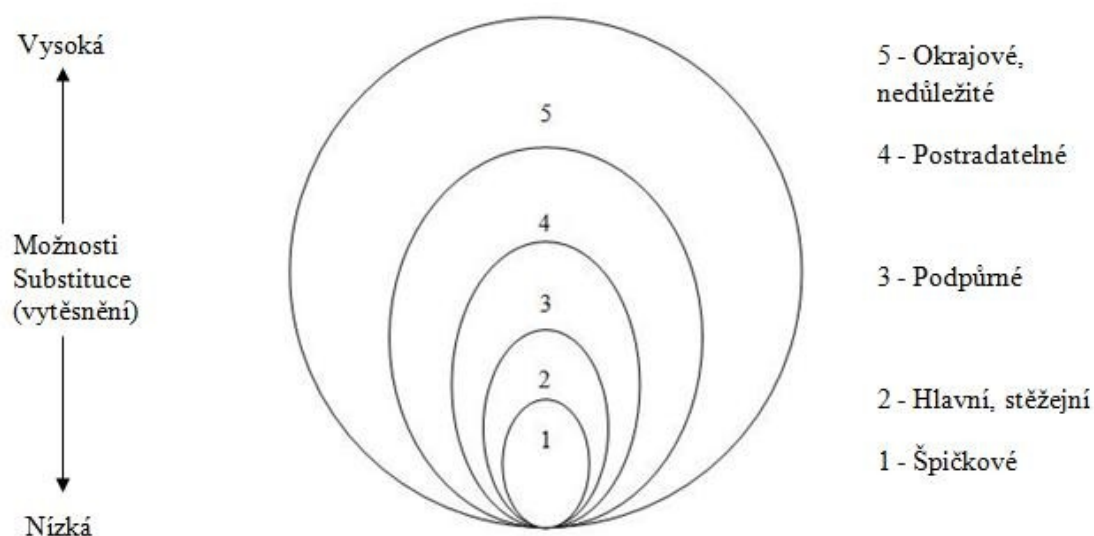
Poslední vlastností, která velmi úzce souvisí s nehmotností a zničitelností služeb a týká se jejich vlastnictví je, že službu *nelze vlastnit*. To je způsobeno tím, že koupí služby si zákazník kupuje pouze právo na její poskytnutí nikoli však vlastnictví. Opět se podívejme na příklad v divadle. Pokud si zákazník koupí vstupenku na konkrétní divadelní představení, kupuje si vlastně právo v době tohoto konkrétního představení sedět na jednom konkrétním sedadle.

## **2.2 Nakupování externích služeb**

Prosperita každé organizace závisí na mnoha interních a externích faktorech, mezi něž patří mimo jiné i zdroje, kterými disponuje. „Management organizace musí pravidelně analyzovat situaci, a to z hlediska množství zdrojů, jejich kvality, využití, potřeby a jejich doplnění a neposlední řadě také musí vyhodnocovat, zda je pro organizaci výhodné disponovat vlastními zdroji nebo tyto zdroje dle potřeby najímat externě, tj. outsourcovat.“ [2]

Pro současný ekonomický vývoj je charakteristické, že podniky jsou konfrontovány s rostoucí konkurencí, segmentací a globalizací trhů, nárůstem inovací, komplexní, heterogenní infrastrukturou, rozvojem procesních organizačních struktur, tlakem nákladů, aj. To nutí podniky, aby tzv. „nepřímé funkce“ (například výzkum, vývoj, právní záležitosti, reklamu, zpracování dat, apod.) neprováděly vlastními silami, ale z vnějších zdrojů. [1]

Tím podnik vytváří tzv. štíhlý management, který se v podnicích soustředí pouze na základní aktivity. Při „zeštíhlování“ se organizace zbavuje těch aktivit, které firmu zatěžují a nepřidávají výraznější přidanou hodnotu konečným výrobkům (službám), a tedy ani zákazníkům firmy. Činnosti, které mohou být předány externímu dodavateli, jsou především ty, jejichž míra substituce je vysoká (viz obrázek 3).

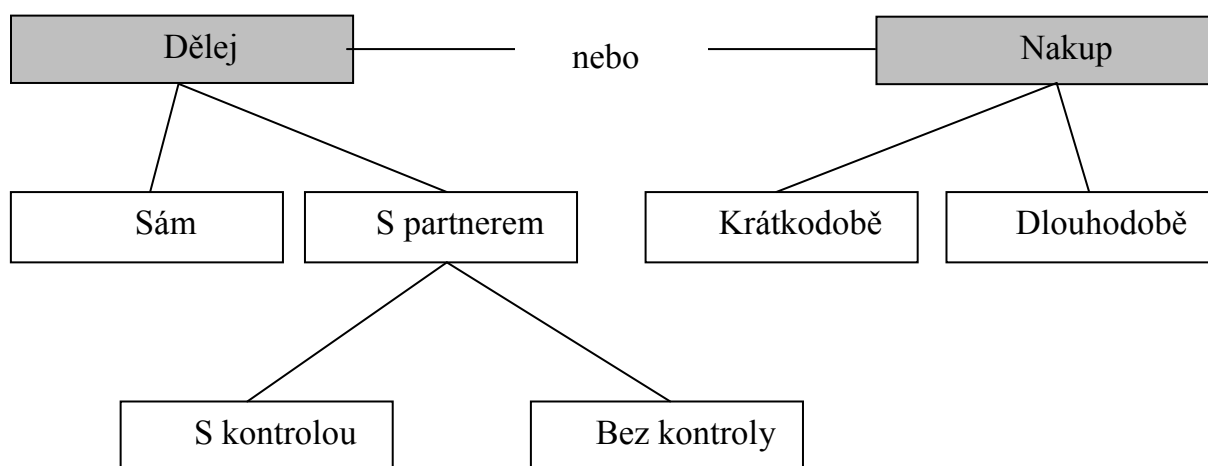


Obr. 3 - Přehled podnikových činností

Zdroj: DVOŘÁČEK, J. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, str. 15

### 2.2.1 Outsourcing

Nakupování služeb, které organizace nechce nebo nemůže sama sobě interně poskytnout, se říká outsourcing. Outsourcing je založen na rozhodování typu výrobám nebo nakup (viz obrázek 4).



Obr. 4 - **Rozhodování typu dělej nebo nakup**

Zdroj: DVOŘÁČEK, J. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, str. 2

Outsourcing je možné definovat jako převedení některých interních firemních činností a pravomocí, které mají opakující se charakter, na externího poskytovatele prostřednictvím smlouvy. To znamená, že nejen zabezpečení výrobních prostředků, ale i rozhodování o převedené činnosti je součástí dohody. Přičemž výrobními prostředky jsou zdroje, které jsou k výrobě či poskytnutí služby potřeba, jako jsou lidé, zařízení, vybavení, technologie a jiná aktiva. Rozhodovací právo znamená odpovědnost poskytovatele za rozhodování o určitých činnostech, které byly na něj převedeny. [3]

Outsourcing je tedy vhodný pro opakované, rutinní činnosti, u kterých je možné používat jasné a měřitelné parametry. V tabulce 1 jsou shrnuty hlavní výhody a nevýhody outsourcingu ve srovnání s realizací procesů uvnitř firmy.

Tabulka 1 - **Výhody a nevýhody outsourcingu**

	Outsourcing	Vlastní zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důkladnější zaměření na hlavní činnost</li> <li>• Přístup ke světové úrovni služeb</li> <li>• Nové technologie bez vedlejších nákladů</li> <li>• Rychlejší nástup nových technologií</li> <li>• Odpadá zodpovědnost za oblast a její řízení</li> <li>• Rozložení nákladů (plateb za služby)</li> <li>• Redukce investic, podnikové investice se zaměřují na jádro podnikání</li> <li>• Sdílení rizika s poskytovatelem</li> <li>• Přísun peněz</li> <li>• Lépe se řídí okrajové aktivity</li> <li>• Možnost snadnější fúze podniků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká operabilita</li> <li>• Menší riziko úniku interních informací</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká operabilita, nedostupnost v požadovaném čase</li> <li>• Ztráta kontroly nad procesem, závislost na dodavatelích</li> <li>• Nevratnost rozhodnutí bez vysokých nákladů</li> <li>• Vyšší náklady na případné změny</li> <li>• Nutnost řízení vztahu</li> <li>• Rizika zadavatele</li> <li>• Rizika nízké úrovně služby</li> <li>• Rizika krachu poskytovatele</li> <li>• Rizika uvíznutí v zastaralé technologii</li> <li>• Nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik</li> <li>• Ztráta interních talentů</li> <li>• Obtížně kvantifikovatelné přínosy</li> <li>• Možnost vzniku právních a sociálních problémů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtížné udržení světové úrovně</li> <li>• Odpovědnost za oblast a její řízení</li> <li>• Nutnost investic do oblasti</li> <li>• Riziko stagnace oblasti</li> </ul>

Zdroj: DVOŘÁČEK, J. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, str. 31

### 2.2.2 *Outsourcing a interní audit*

Outsourcing hraje významnou úlohu především v podmínkách malých a středních podniků. [1] V nich může představovat i alternativu útvarů interního auditu. Interní audit tak může být zajišťován z vnějších zdrojů. Tento přístup může být vhodný zejména tehdy, jestliže:

- pro interní audit v konkrétním podniku nejsou potřeba zvláštní znalosti,
- je zatížení interního auditu režijními a fixními náklady příliš vysoké,
- je možné snadno použít externí zkušenosti z jiných podniků,
- znalosti o pracovních procesech je nutné nabýt velmi rychle.

Interní auditoři znají problematiku řízení vlastní organizace a jsou důkladně obeznámeni s hlavními zásadami, postupy, směrnicemi, provozní praxí a stavem zaměstnanců ve své organizaci. Jsou s to věnovat plnou pozornost a loajálnost své organizaci a identifikovat sotva postřehnutelné změny a nejasnosti, které mohou signalizovat potíže. Interní auditoři znají kulturu organizace. Pokud je personál interního auditu vysoce kvalifikovaný, výkonný a reprezentativní vůči managementu, pak si organizace zajistí nejlepší způsoby interního auditu vlastním útvarem interního auditu.

Oproti tomu externí dodavatelé mohou zkoumat rizika v širších souvislostech a stejně tak i provádět kontrolu, neboť se mohou opírat o meziodvětvové zkušenosti.

Existuje celá řada důvodů pro a proti outsourcingu interních auditů.

Argumenty ve prospěch outsourcingu:

- je možné se zaměřit na jádro problémů,
- úspora nákladů pro opakované služby nebo zdokonalování služeb za tytéž náklady. Externí dodavatelé používají tentýž produkt pro řadu uživatelů nebo v různých oblastech a mohou jej tak zdokonalovat,
- za služby outsourcingu se platí jen tehdy, když jsou zapotřebí,
- externisté, díky zkušenostem z jiných firem, mohou přinést nejlepší praxi,
- management zná přesné náklady každé externí zakázky, kdežto interní audit vlastními silami je zahrnut do fixních nákladů,

- lepší přístup a využití specializovaných znalostí. Auditorské firmy investují do výcviku svého personálu a získávají znalosti od mnoha klientů, jejich práce je pak efektivnější,
- malé organizace s jedním či dvěma auditory nemohou zabezpečit kvalitní expertízy ve všech oblastech interního auditu. Poskytovatel outsourcingu může efektivně analyzovat rizika a nabídnout managementu způsoby jejich zvládnutí v průběhu konkrétního roku. Organizace může nakoupit požadované specialisty kdykoli to bude považovat za potřebné,
- externisté mohou být experti na „technologické mezery“ a dodávat vhodné technologie organizacím za přijatelných podmínek.

#### Argumenty proti outsourcingu

- organizace se stávají závislé na poskytovatelích, neboť ti získávají klíčové znalosti pro organizaci. Mohou poroučet a jejich služby jsou vždy dražší než náklady IA,
- externí dodavatelé nemohou znát obor podnikání tak dokonale jako „domácí“,
- zaměstnanci externích dodavatelů slouží své firmě nikoliv klientovi,
- nezávislost externího auditora může být narušena, pokud je tento člověk zároveň poskytovatelem outsourcingu,
- může docházet ke ztrátě znalostí uvnitř organizace, které mají interní auditoři,
- optimálně veliký útvar interního auditu může pracovat lépe. Měl by být, ale schopen používat v případě potřeby služeb externistů. [1]



### **3 Analýza vhodnosti a účinnosti interních auditů realizovaných externí organizací jako nakupované služby**

Cílem této bakalářské práce je definovat rozdíly mezi poskytováním služeb interních auditů interními auditory organizace nebo externími spolupracovníky. V rámci tohoto zadání jsem ve spolupráci s externím auditorem absolvoval interní audit ve výrobní firmě, která si však nepřeje být jmenována. Pro přiblížení však uvádím její stručnou charakteristiku.

#### **3.1 Charakteristika auditované společnosti**

Organizace je společností s ručením omezeným, která se zabývá výrobou lisovaných dílů, jejich kompletací, bodovým svařováním a přípravou pro povrchovou úpravu.

Kromě této výroby se společnost dále zabývá výrobou obrobků dle individuálních zakázek, výrobou náradí pro tváření za studena a výrobou jednoúčelových strojů a zařízení.

Produkce výlisků je určena pro automobilový průmysl, který klade značné nároky na dodavatele, kvalitu produktů, včasnost dodávek, na systém managementu kvality. Z tohoto důvodu byl ve společnosti zaveden a certifikován systém managementu kvality dle ISO/TS 16949.

Ve společnosti je zaměstnáno cca 30 zaměstnanců. V čele společnosti stojí ředitel společnosti, kterému podléhají tři výrobní střediska.

## **3.2 Politika kvality**

### Základní orientace společnosti

V souladu s požadavky normy ČSN ISO/TS 16949 vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu kvality pro dosažení maximální spokojenosti zákazníků.

### Angažovanost vedení

Vedení společnosti se ztotožňuje s principy neustálého zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících kvalitu v celé společnosti v souladu s požadavky normy ČSN ISO/TS 16949 a s požadavky neustálého zlepšování efektivnosti systému managementu kvality.

Ředitel společnosti je zodpovědný za kvalitu produktů společnosti a vytváří potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro udržování a rozvoj systému managementu kvality.

### Angažovanost zaměstnanců

Zabezpečení kvality produktů společnosti je úkolem všech zaměstnanců společnosti, kteří řídí, provádějí a ověřují činnosti ovlivňující kvalitu produktů společnosti.

### Vztah k zákazníkům

Hlavním cílem společnosti je maximální uspokojování zákazníků stále se zlepšujícími výrobky pro automobilový průmysl.

### Vztah k dodavatelům

Aktivní spoluprací s dodavateli chce společnost zvyšovat kvalitu jimi dodávaných produktů.

### Vztah k vlastním zaměstnancům

Vedení společnosti zajistí podmínky pro další rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich pracovních podmínek tak, aby tito byli způsobilí plnit všechny požadavky této politiky kvality.

### 3.3 Proběhnuvší audit

Dne 26. 10. 2010 jsem se zúčastnil interního auditu ve firmě popsané v kapitole 2. Jednalo se o druhý plánovaný audit v daném roce. Podle programu interních auditů byly auditovány systémy managementu kvality ve společnosti dle normy ČSN ISO/TS 16949:2009 se zaměřením na články 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5.

Audit se zaměřil na procesy plánování a řízení, řízení lidských zdrojů, obchodní činnost, navrhování procesu výroby, výrobu, monitorování procesů a řešení neshody. To vše podle postupů, které má společnost stanoveny v příručce kvality a jednotlivých aktech. Audit na místě byl proveden výběrovou metodou.

Audit probíhal podle postupu popsaného v normě ČSN EN ISO 19011:2003. Po příjezdu do firmy byl audit zahájen úvodním jednáním, kde vedoucí auditor jmenovanému zástupci auditované společnosti upřesnil, čeho všeho se audit bude dotýkat, na co je potřeba se zaměřit, jakou dokumentaci bude potřebovat k nahlédnutí a nastínil chronologickou posloupnost jednotlivých činností auditu.

Samotný audit začal prověřováním dokumentace. Zodpovědný pracovník musel předložit dokumentaci k jednotlivým článkům normy.

Podle článku 4.1 byly kontrolovány následující dokumenty spojené s procesy:

- procesní schéma,
- karty jednotlivých procesů,
- zprávy z monitorování,
- příslušné hodnocení (počet neshod a reklamací).

Podle článku 4.2 nás zajímal seznam veškerých řídicích aktů (ke 12. 1. 2010), seznam platným norem a legislativy, kde jsme narazili na první problém. Ve firmě nebyla k dispozici aktuální verze používané normy ČSN ISO/TS 16949. Toto pochybení bylo ohodnoceno jako doporučení pro zlepšení. Abychom byli důslední zkontrolovali jsme evidenci pošty a faxů, dokumentaci zákazníka a technické specifikace. Toto zkoumal vedoucí auditor velmi pečlivě, protože poukazoval na základě své praxe, že v této části dokumentace vzniká nejvíce neshod a problémů a to

hlavně v číslech výkresů, které se neustále obměňují a inovují. Zde však nebyla nalezena žádná chyba.

Dalším předmětem auditu byl článek 5 Odpovědnost managementu. Tady si vedoucí auditor vyžádal plán společnosti, politiku kvality, cíle kvality, organizační strukturu, klasifikaci pracovních míst a záznamy z interní komunikace (porady, jednání apod.). V tomto místě se objevila druhá neshoda, kdy do firmy nastoupil nový pracovník na pozici technologa, avšak nebyl doplněn do organizační struktury a nebylo klasifikováno jeho pracovní místo.

Ke článku 6.2 Lidské zdroje nás zajímal plán školení a záznamy z nich. Chtěli jsme vidět také hodnocení efektivnosti provedených školení, která ve firmě byly prováděny formou dotazníků. K motivaci zaměstnanců společnost zaváděla systém Kaizen, v době auditu byl tento systém zaveden poměrně krátkou dobu a vedoucího auditora zajímalo, jaké výsledky s ním dosáhli. Společnost zůstala za jeho očekáváním, ale připustil, že zavést takovýto systém není úplně snadné.

Při auditování článku 6.3 Infrastruktura jsme narazili na závažnou neshodu, kdy chyběly záznamy o údržbě v elektronické podobě. Tyto záznamy mají sloužit k predikci údržby. Havarijní plány, plány údržby a ostatní další náležitosti této kapitoly byly v pořádku.

U článku 7 Realizace produktu nás nejvíce zajímalo využití počítačové podpory Supply web, pomocí které společnost spravuje objednávky. Využití tohoto software nám bylo na požádání předvedeno s velmi uspokojivým výsledkem. Neopomněli jsme ani prohlédnout si hodnocení dodavatelů, které je prováděno vždy jednou ročně. Tady jsme našli jen drobnou chybu v podobě chybějícího roku vydání u jednotlivých norem, které mají zavedené jednotliví dodavatelé. K řízení a monitorování měřicího zařízení jsme se vrátili až při prohlídce samotného provozu.

Poslední dokumentace, která nás v první fázi auditu zajímala, byla měření spokojenosti zákazníků (opět vyhodnocení dotazníků) a zprávy z minulých auditů, abychom zjistili, jestli byly provedeny všechny naplánované audity. Na závěr se vedoucí auditor tázal, jak firma řeší případné neshody.

Tím skončila první část auditu, která se odehrávala v kanceláři za stolem, popřípadě u počítače. Následoval audit provozu. V doprovodu zodpovědné osoby jsme

začali audit výroby. V průběhu tohoto procesu jsme narazili na dva velké problémy. První z těchto vážných nedostatků se vyskytl v kartě nástrojů, kde nebyly vedeny záznamy o provedení seřízení, kontrole a počtu zdvihů.

Druhý problém se objevil u auditu měřidel. AM měřidla byla všechna v pořádku, ale u OE měřidel tak dobrá situace nebyla. U některých z těchto kalibrů byla prošlá doba platnosti kalibrace a u nových měřidel, vyrobených v poslední době jako reakce na nové zakázky, vůbec nebylo provedeno proměření a nebyly zavedeny do seznamů kalibru OE.

Po skončení auditu ve výrobě si tým auditorů vyžádal pracovní pauzu, aby projednal, analyzoval a vyhodnotil zjištění z auditu. Výsledkem byly tři neshody a tři doporučení k nápravě. Po té byla přizvána odpovědná osoba, které byly sděleny výsledky auditu. Bylo dohodnuto, že opatření budou zkontrolována při následném auditu. Tím byl audit ukončen.

Abychom si mohli udělat představu o zlepšování systému, tak jsme si vyžádali zprávu z auditu, který byl proveden 26. 5. 2010. Při tomto auditu nebyla zjištěna žádná neshoda. Vyskytly se pouze dvě doporučení ke zlepšení a to: v harmonogramech APQP upravit termíny z hlediska časové posloupnosti plnění jednotlivých úkolů a v kontrolních listech pro kontrolu plnění úkolů APQP rozlišit, zda úkol nebyl splněn a pokud ne tak stanovit nové termíny plnění, popřípadě doplnit, že úkol není relevantní pro daný případ. Tato zpráva obsahovala i tři kladná hodnocení. Společnost byla pochválena za rozšíření prostor a zlepšení pořádku ve výrobních prostorách, nákup 3D měřicího přístroje a celkovou připravenost systému managementu kvality pro interní audit.

Jak je patrné, oproti květnovému auditu se objevily neshody, přibýly doporučení a nedošlo ke kladnému hodnocení. Může se zdát, že se situace výrazně zhoršila. Ale to nemusí tak úplně odpovídat pravdě. Neshody, jak bylo nezpochybnitelně zřejmé z dodané dokumentace, vznikly z toho důvodu, že společnost získala nové zakázky a nestihla, i přes vyvinuté úsilí je naplnit, dodržet přesně všechny požadavky systému managementu kvality. Kladná hodnocení chyběla, protože pořádek ve výrobě se stále udržuje na vynikající úrovni. Svůj názor jsem konzultoval s vedoucím auditorem a shodli jsme se, že na základě zavedení systému managementu,

jeho udržování, konzultací s poradenskou firmou a jejím auditováním se společnost začala rozvíjet a počet zakázek rapidně vzrostl.

## **4 Zhodnocení výsledků analýzy, možné náměty na zlepšení**

Přítomnost „cizího“ elementu v osobě externího auditora na pracovišti, kde se všichni spolupracovníci vzájemně znají, v sobě nese několik rizik ale i pozitivních stránek. Dle zkušeností získaných z auditů i ze studia odborné literatury se pokusím o shrnutí výhod a nevýhod takového postupu v následujících podkapitolách.

### **4.1 Výhody**

Jako kladné stránky lze označit následující faktory:

- odbornost - externí auditor je odborně vzdělán a neustále svou odbornost rozšiřuje a prohlubuje,
- větší profesionalita - audit dělá člověk, který ví, na co se má zaměřit, umí analyzovat nedostatky, závažnost a ví jak je správně formulovat a prezentovat,
- nezájatost - auditor není spjat s nikým ve firmě, nemá předpojatost vůči auditovaným osobám,
- zkušenost – externí auditor může vnést na základě zkušeností z jiných firem (například i z úplně jiných odvětví) řadu cenných doporučení,
- poradenství – v případě dlouhodobější spolupráce s auditorem může tento člověk přispět řadou rad v budování a udržování systému managementu kvality,
- komunikativnost – firma má jistotu, že auditor je vyškolen ve správném jednání s lidmi, proto jeho „vpád“ na auditovaná pracoviště může probíhat bez negativních emocí (hlavně strachu) vůči jeho osobě,
- prázdné místo – firma v době auditu nepřijde o jednoho nebo více zaměstnanců, kteří by vykonávali samotný audit,
- orientace – auditor je obeznámen s nejnovějšími trendy, revizemi a požadavky norem,
- zjednodušení – firmě odpadávat starosti s výběrem vhodné osoby z řad zaměstnanců a s jeho proškolením,
- diskrétnost – auditor si uvědomuje, že výsledky auditu jsou informace velmi diskrétní,

- cena – náklady společnosti tvoří pouze auditodny a poradenská činnost, odpadají náklady na „výrobu“ vlastního auditora a jeho přeškolení plus další náklady přicházející s vyjmutím člověka z pracovního procesu. Také na základě dlouhodobé spolupráce může dojít k jednání o ceně a jejímu snížení.

## 4.2 Možná rizika

Jako možná rizika při provádění interního auditu externím auditorem lze uvést tyto aspekty:

- nevhodný výběr auditora – poradenská firma může vyslat auditora, který se úplně nehodí pro požadavky zákazníka,
- neznalost technologií nebo trhu auditované organizace,
- nepochopení zaměstnanci organizace a jejich nevstřícnost – špatné pochopení toho, proč je audit prováděn může vyústit v strach zaměstnanců o pracovní místo,
- umělost – zaměstnanci v přítomnosti cizí osoby mohou pracovat usilovněji, mohou se snažit pečlivě vykonávat i ty činnosti, které obvykle zanedbávají,
- rozhodování pro výběr poradenské a auditorské organizace – pokud se společnost rozhodne využívat služeb externí organizace v oblasti auditování a nemá doporučení, může být výběr velmi složitý,
- flexibilita – v případě nutnosti vykonat mimořádný audit se může vyskytnout problém s kolizí v časovém harmonogramu zaměstnance poradenské společnosti a audit se musí podřídít jejím volným termínům,
- spolupráce – zaměstnanci mohou brát externího auditora jako „vetřelce“ na svém území, což může vést až k nevraživosti a vzájemnému „spiknutí“, které auditování velmi ztíží,
- nervozita – pokud je spolupráce auditora a auditované organizace v začátcích, může na obou stranách výsledek auditu ovlivnit nervozita.



### 4.3 Shrnutí

Z výše uvedeného textu vyplývá, že rozhodnutí organizace o poptání služby interního auditu záleží vždy na konkrétní situaci firmy.

Pokud se jedná o objektivní skutečnosti, lze předpokládat, že externista je nezaujatý, kontinuálně se vzdělávající v oboru norem, které audituje, s dostatečnými zkušenostmi z mnoha oblastí výroby či služeb, to vše by při počátečním jednání s firmou měl i doložit. Na druhé straně je vše o lidech a také může dojít k situaci, kdy najatý auditor a vedení organizace spolu nenajdou společnou řeč. Tento psychologický aspekt je nezanedbatelný a měl by být zahrnut do rozhodování managementu i auditora o spolupráci.

Při přípravě auditu je nutné, aby vedení seznámilo všechny zaměstnance napříč celou organizací s cílem auditu a neprezentovalo jej jako bič na nepořádníky. Auditovaní zaměstnanci by neměli mít pocit, že jim jde o místo a že je auditor chce za každou cenu „nachytat“. Nedostatečná informovanost může auditorovi velice ztížit jeho pozici.

## **Závěr**

Realizace interních systémů managementu kvality jako nakupované služby se ukazuje být spíše výhodou. Nezávislý auditor má především nadhled, zkušenosti z firem různých oborů a často tak dokáže odhalit příčiny některých výrobních nebo procesních chyb, které vlastní zaměstnanec - interní auditor pro svou „provozní slepotu“ nevidí.

Auditor také není nepřítelem, kterého se je třeba obávat. Jde spíše o konzultanta, který má určitý nadhled, není zatížen všednodenními provozními problémy a dovede odhalit případné nedostatky v provozu a navrhnout efektivnější řešení.

Interní auditor – zaměstnanec má při auditu ztíženou pozici o to, že musí setřít všechny dlouhodobě budované vazby na kolegy, ať už jde o kamarádství nebo o zaryté nepřátelství (s možností použít pravomoc při auditu jako prostředek vyřizování si účtů, apod.).

Externista má také větší přirozenou autoritu. Ne nadarmo se říká, že odborník je ten, kdo přichází z jiného města.

Externí auditor by měl při auditu myslet také na to, že poskytuje službu a tím pádem, že je organizace jeho zákazníkem. Vztah dodavatel - zákazník se však nesmí projevit v hodnocení firemního systému, spíš by měla být východiskem pro další úspěšnou spolupráci. Protože osoba auditora je podstatnou součástí poskytované služby a na dojmu, který v organizaci zanechá, pak bude záležet, zda vzájemná obchodní kooperace přetrvá.

Závěrem je nutné podotknout, že nároky na vzdělání, osobnostní vybavení a psychické vlastnosti auditora jsou velké a že dostát všem požadavkům na korektní a relevantní úrovni není vždy úplně jednoduché.

## Seznam použitých pramenů a literatury

- [1] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3
- [2] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing and offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2
- [3] GREAVES, M. F. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York, Ama Publications, 1999. ISBN 0-8144-0464-0
- [4] KAGERMANN, H. a kol. *Internal Audit Handbook*. Berlin: Springer, 2007. 608 s. ISBN 978-3-540-70886-5
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [6] MILLS, Ch. A. *The quality audit: a management evaluation tool*. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1989. ISBN 0-07-042428-4
- [7] NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [8] PARSOWITH, B. S. *Fundamentals of Quality Auditing*. Wisconsin: Quality Press, 1995. ISBN 0-87389-240-2
- [9] PHILLIPS, A. W. *Interní audit ISO 9000:2008 Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Quality Press, 2009. 168 s. ISBN 978-80-02-02167-4
- [10] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X

### **Normy**

- [11] Norma ČSN EN ISO 9001:2008. *Systémy managementu kvality – Požadavky*, Praha: ČSN, 2003
- [12] Norma ČSN EN ISO 19011:2003. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: ČSN, 2003

### ***Internetové odkazy***

- [13] *Management kvality* [online]. [cit. 2011-03-31]. URL:  
<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>

### **Seznam příloh**

**Příloha 1** – Zpráva z interního auditu 5/10

**Příloha 2** – Zpráva z interního auditu 10/10

**Příloha 1 – Zpráva z interního auditu 5/10**

	<b>ZPRÁVA Z INTERNÍHO AUDITU</b> Systému managementu kvality	<b>Č. zprávy: 5/10</b> <b>Strana: 1/2</b>
--	---	--

<b>Název firmy:</b>	---		
<b>Zástupce firmy:</b>	ředitel společnosti manažer kvality		
<b>Vedoucí auditor:</b>	---		
<b>Auditoři:</b>	---		
<b>Termín konání prověrky:</b>	26.5.2010		
<b>Účastníci prověrky za firmu:</b>	---		
<b>Předmět a rozsah prověrky:</b>	<p>Podle programu interních auditů byl proveden interní audit systému managementu kvality ve společnosti dle ČSN ISO/TS 16949:2009 – články 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5.</p> <p>Prověřovány byly procesy – plánování a řízení, řízení lidských zdrojů, obchodní činnost, navrhování procesu výroby, výroba, monitorování procesů a řešení neshody – dle postupů stanovených v příručce kvality a jednotlivých řídicích aktech.</p> <p>Prověrka na místě byla provedena výběrovou metodou.</p>		
<b>Posudek:</b>	<p>Systém managementu kvality i jednotlivé procesy jsou efektivně uplatňovány a udržovány. Prováděné činnosti jsou v souladu s požadavky ČSN ISO/TS 16949:2009 a platných řídicích aktů společnosti.</p> <p>V průběhu auditu nebyly zjištěny neshody. Doporučení jsou uvedeny na straně 2 této zprávy.</p>		
<b>Rozdělovník:</b>	<p>---</p> <p>---</p>		
<b>Vedoucí auditor:</b>	<p>_____</p> <p>Datum Podpis</p>		
<b>Seznámen:</b>	<p>_____</p> <p>Datum Funkce Jméno Podpis</p>		

	<b>ZPRÁVA Z INTERNÍHO AUDITU</b> Systému managementu kvality	<b>Č. zprávy: 5/10</b> <b>Strana: 2/2</b>
--	---	--

**Textová část:**

(neshody a doporučení)

**Kladné hodnocení:**

- Rozšíření prostor společnosti, zlepšení pořádku ve výrobních prostorách
- Nákup 3D měřicího přístroje
- Celková připravenost systému managementu kvality k internímu auditu

**Neshody:**

--

**Doporučení:**

1. V harmonogramech APQP upravte termíny z hlediska časové posloupnosti plnění jednotlivých úkolů.
2. V kontrolních listech (dotaznících) pro kontrolu plnění úkolů APQP rozlišujte, zda úkol nebyl splněn a je nutno stanovit nový termín nebo úkol není relevantní pro daný případ.

**Vedoucí auditor:**

.....  
Datum

.....  
Podpis

**Příloha 2 – Zpráva z interního auditu 10/10**

	<b>ZPRÁVA Z INTERNÍHO AUDITU</b> Systému managementu kvality	<b>Č. zprávy: 10/10</b> <b>Strana: 1/2</b>
--	---	---

<b>Název firmy:</b>	---										
<b>Zástupce firmy:</b>	ředitel společnosti manažer kvality										
<b>Vedoucí auditor:</b>	---										
<b>Auditoři:</b>	---										
<b>Termín konání prověrky:</b>	26.10.2010										
<b>Účastníci prověrky za firmu:</b>	---										
<b>Předmět a rozsah prověrky:</b>	<p>Podle programu interních auditů byl proveden interní audit systému managementu kvality ve společnosti dle ČSN ISO/TS 16949:2009 – články 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5.</p> <p>Prověřovány byly procesy – plánování a řízení, řízení lidských zdrojů, obchodní činnost, navrhování procesu výroby, výroba, monitorování procesů a řešení neshody – dle postupů stanovených v příručce kvality a jednotlivých řídicích aktech.</p> <p>Audit na místě byl proveden výběrovou metodou.</p>										
<b>Posudek:</b>	<p>Systém managementu kvality i jednotlivé procesy jsou efektivně uplatňovány a udržovány. Prováděné činnosti jsou v souladu s požadavky ČSN ISO/TS 16949:2009 a platných řídicích aktů společnosti.</p> <p>V průběhu auditu byly zjištěny neshody a doporučení, které jsou uvedeny na straně 2 této zprávy.</p>										
<b>Rozdělovník:</b>	---										
<b>Vedoucí auditor:</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>..... Datum</div> <div>..... Podpis</div> </div>										
<b>Seznámen:</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>Datum</td> <td>Funkce</td> <td>Jméno</td> <td>Podpis</td> </tr> </table>			.....	.....	.....	.....	Datum	Funkce	Jméno	Podpis
.....	.....	.....	.....								
Datum	Funkce	Jméno	Podpis								



	<b>ZPRÁVA Z INTERNÍHO AUDITU</b> Systému managementu kvality	<b>Č. zprávy: 10/10</b> <b>Strana: 2/2</b>
--	---	---

**Textová část:**

(neshody a doporučení)

**Neshody:**

1. Chybí některé záznamy o údržbě vedené v elektronické podobě, sloužící k predikci údržby.
2. U některých kalibrů OE je prošlá doba platnosti kalibrace, nově vytvořené nejsou proměřeny a zavedeny do seznamu kalibrů OE.
3. Nejsou vedeny záznamy o provedení seřízení, kontrole a počtu zdvihů v kartě nástroj.

**Doporučení:**

4. Proveďte ověření platnosti ČSN a aktualizaci v seznamu norem, zajistěte si ČSN ISO/TS 16949:2009.
5. Doplněte organizační schéma a vypracujte charakteristiku pracovní činnosti technologa, nově zřízené funkce.
6. V seznamu dodavatelů upravte číslo normy ISO 9001.

**Vedoucí auditor:**

.....

Datum

.....

Podpis